

호텔 총지배인리더십의 종사원 관리에 관한 중요도 분석

A Study on correlation of General manager's leadership of Hotel employees

남택영*

신성대학

Nam, Taeg-Yeong*

요약

본 연구는 호텔기업에 새로운 이미지를 창출하고, 호텔 상품 및 서비스의 품질개선을 주도하여 고객에게 더 나은 가치를 제공하고, 호텔 가치를 증대시키는 요인으로 적정한 호텔종사원관리에 대한 바람직한 총지배인의 발전적 리더십이 형성되고 작용되어야 한다는 것이다. 하부조직구성원이 창조적이면서 동의할 수 있을 가치와 도덕이 뒷받침된 인간의 가치 존중에 바탕을 둔 새로운 총지배인 리더십을 원하는 것이다.

분석결과 효율적 경영실천을 위한 아래로부터의 커뮤니케이션 및 직무이해, 창조적인 종사원 직무환경, 경쟁력 있는 종사원 임금, 발전적인 종사원 권한위임 요인들과 표출된 세부항목들을 새로이 인식하고 결집시켜 호텔종사원 관리적 새로운 기업문화의 틀을 실행해 나가야 할 것이다.

■ 중심어 : | 총지배인 | 발전적 리더십 | 호텔기업 문화 |
호텔종사원 관리 |

Abstract

The purpose of this study is to show the optimal leadership model based on general manager management that is related to hotel employees, which may then be applied to ideal hotel management in Korea.

The variables analyzed in this study are employee-management relations from the lowest ranking employee to the highest level of management, with communication and job understanding held common among the subjects.

This study looks in detail at four main concepts. Firstly, the employees are encouraged to put forth their best efforts through the standardization of the requirements and regulations of the job and ensuring product suitability. Secondly, the cultivation of new hotel culture empowers the employees. The third point taken into account is the encouragement of employees to take pride in the work they do, which is done through a kind of reward system and salary. The final point considered is the empowerment of employees, which results in employee commitment to the job.

■ keyword : | General Manager | Serviced Leadership |
Hotel Culture | Employee Management |

I. 서론

1. 문제제기

현재 사회가 건강하지 못하고 격랑과 혼란을 겪는 것은 지도자와 조직 하부 구성원이 서로에게 상호 '힘을 실어주는(empowering)' 리더십을 갖지 못한데서 비롯했다고 지적한다. 어느 사회에서나 갈등과 위기는 변혁과 창조의 원천이지만 그것을 지도자들의 명령과 조종에 의해서가 아니라 조직 하부 구성원들의 동의와 적극적 참여를 통해서 해결하려고 할 때 성공할 수 있다는 것이다. 20세기말에 유행했던 리더십은 조직의 책임과 과업완수에 대한 강한 동기, 목표를 추구하는 맹렬함과 끈질김, 모험심과 창의성 등 경영적 측면을 지나치게 강조했다면, 반면, 21세기에 바람직한 리더십으로는 구성원이

동의할 수 있을 가치와 도덕이 뒷받침된 인간의 가치 존중에 바탕을 둔다는 것이다(남택영, 2004).

작금의 호텔기업에도 많은 기회와 위협이 동시에 상존하고, 복잡 다양한 시장환경과 고객욕구의 변화에 대한 새로운 호텔 경영기법이 탄생하게 될 것이므로, 총지배인이 이러한 환경변화에 어떻게 대응하느냐에 따라 호텔기업의 생존이 달려있다. 특히 호텔을 이용하는 고객들은 서비스에 대한 기대가 구체적이고 커지면서, 지불한 돈의 상응 가치에 매우 예민해지고 있다(표성수·장혜숙, 1998). 가장 큰 변화의 기류는 호텔산업에도 새로운 패러다임을 주도하는 정보기술의 속성이 빠르게 흡수됨에 따라 지식산업·정보산업 사회로의 이동이 이루어지면서 불확실성(no-certainty)의 경영패러다임이 지속되고 호

텔기업의 미래환경을 예측하기가 더욱 힘들어졌다. 이런 상황에서 한국 호텔산업의 발전은 일방적인 서구식 경영방식의 도입만을 지향 할 것이 아니라 한국의 현실과 실정·호텔산업의 성격에 알맞은 정책과 관리방식을 적용하는데서 출발하여야 한다. 특히 새로운 도전적 시대를 맞이하여 현재 한국 호텔기업들이 적용하고 있는 제조업 성격의 총지배인 리더십은 서비스패러다임 리더십으로 바뀌어야 할 것이다. 그 동안 대부분의 호텔들은 최고경영주(owner)가 전문호텔경영인으로서 총지배인을 영입한 것이 아니라, 그룹사 또는 소유주의 독단적 의견을 반영한 총지배인을 영입함으로써 호텔영업의 가치를 종사원 만족과 고객만족의 서비스에 두지 않고 제조업체와 마찬가지로 매출의 신장과 영업이익의 확대 등과 같은 경제적 목적에 뒤편으로써 국제적 서비스질적 수준향상은 미미했고, 외형적 성장만 가져왔을 뿐이다.

관광호텔이 합리적인 경영관리체계를 구축하기 위해서는 경영목표와 성과를 세분화하고, 이에 대한 책임과 권한을 분명히 함으로써 공정하고 투명한 경영평가 체계가 확립되어 객관적인 평가기준이 설정되고 경영성과에 따라 성과배분을 받음으로써 종사원들의 적극적이고 자발적인 경영참여가 전제되어야 할 것이며, 이를 통하여 어려운 경영환경을 극복할 수 있을 것이다(이선희·이병윤, 1999). 호텔산업은 서비스산업 중에서도 인적자원을 가장 중요하게 생각하며, 인적자원을 어떻게 관리하느냐가 호텔의 성과를 좌우하는 중요한 요인이다. 따라서 호텔 조직의 구성원을 끌고 가고, 그 구성원 개개인의 총체적인 에너지 자원을 결집하여 통합된 가치로 창출하는 리더의 역할 즉, 총지배인의 역할은 호텔성장의 중요한 관건이 되는 것이며, 총지배인은 경영환경의 다양하고 다각적인 변화에 대하여 어떠한 사람보다도 효율적인 호텔관리능력을 가져야 하며, 효과적인 사업전략을 제시할 수 있어야 한다(Rutherford, 1995).

새로운 도약의 시대를 맞이하는 한국 호텔기업에서 총지배인의 리더십은 지금과 같은 피동적이고, 소극적이며 비전문가적인 위치에서 탈피하여 급변하는 상황에 걸맞은 진취적인 모습으로 재편성되어야 하며 이와 같은 변화에 실패할 경우 호텔산업은 향후 국가의 전략산업이 될 수가 없을 뿐 아니라 서비스산업의 경영선진화를 구현할 수 없을 것이다. 다각도로 변모하고 있는 변혁기에 호텔경영에 대한 새로운 총지배인 리더십의 발전적인 상이 절실히 요구된다고 할 것이다.

따라서 본 연구는 총지배인 리더십이 호텔상품 및 서비스의 품질개선을 통하여 고객에게 더 나은 가치를 제공하고, 호텔가치를 증대시키는데 있어서 가장 중요한 요인이 될 호텔종사원 관리의 적정화를 통하여 호텔의 새로운 이미지를 창출하여 호텔발전을 주도하는 것이 시대의 요청이라 사료된다.

2. 연구목적과 방법

호텔조직의 리더는 그 어느 누구보다도 앞서 변화를 예지하고, 조직이 그것을 감지하게 만들고 그에 적절하게 대응할 수 있도록 조직을 리드한다는 것은 지극히 어려운 과업이다. 또한 호텔기업의 업종이나 규모 또는 자본력 기타의 제반 여건이 비슷함에도 불구하고 경영성과가 전혀 달리 나타나는 경우를 흔히 볼 수 있다. 그 주요 이유는 총지배인이 고정관념에 빠진 관리자의 기능보다는 배려하고 선견력을 가진 개척자적인 리더가 더욱 필요하다. 따라서 훌륭한 리더십을 가진 총지배인이 있느냐 없느냐에 달려 있고 그 총지배인이 가진 능률 여하에 따라 구성원의 부가가치는 폭발력을 가질 수 있다. 즉 총지배인, 지도자의 리더십에 의해서 호텔경영의 성과를 좌우하는 중요한 원인이 된다고 볼 수가 있다.

본 연구의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 문헌 연구방법(documentary study)과 실증적 연구방법(empirical study)을 병행하였다. 우선, 문헌적 연구방법에서는 각종 문헌 자료를 중심으로 관광호텔 총지배인의 호텔종사원 관리의 중요성과 관리변수에 대한 이론적 토대를 구성하고, 실증분석은 연구의 이론내용과 호텔의 경영과 총지배인 업무방향을 이해할 수 있는 직접적인 하부관계에 있는 호텔종사원을 대상으로 설문조사결과와 전문가 면접조사결과를 토대로 실시하였다. 결과분석절차는 수집된 설문지의 데이터 코딩(data coding)과정을 거쳐, SPSS 통계패키지를 활용하여 빈도분석, 교차분석, 신뢰도분석, 탐색적 요인분석, 확인요인분석, 회귀분석, 상관관계분석 등의 기법을 이용하였다.

II. 이론적 배경

1. 총지배인의 기능과 역할

호텔경영을 전체적으로 책임지고 운영해 나가고 있는 총지배인의 자격, 품성, 능력은 리더십과 불가분의 관계이므로 반드시 검증되어야 할 필요가 있을 것이다.

이것은 총지배인으로서 가장 중요한 것은 종사원들이 창의력을 발휘하여 혁신적으로 업무수행을 할 수 있도록 제반 환경적 여건과 분위기를 조성하는 일이며, 몸소 실천하여 종사원들에게 모범을 보여주는 것이라고 말할 수 있을 것이다.

호텔기업이 발전하고 성공하기 위해서는 업무처리의 효율을 중시하는 유능한 지도자가 필요하고 종사원들의 능력을 개발하여 우수한 수준으로 끌어올리고 따르도록 하는 것이다. 또한 총지배인으로서 지도자의 비전, 가치, 그리고 언행이 일치된 인격자로서 미래 지향적인 사람이어야 하고, 지도자의 가치관과 하위 종사원들의 가치관이 일치하여야 호텔조직이 지향하는 방향으로 이끌고 목표에 도달하도록 설득시키기가 용이하

다는 것이다.

호텔기업에서 총지배인의 기능과 역할은 대단히 중요하다. 대체로 호텔경영에 있어서 총지배인의 효율적 업무 수행에 크게 영향을 끼치는 중요 기능과 역할의 요소를 분류할 수 있는데 그 배경적 요소들은 직무요구사항과 관련핵심문제들을 파악하는 것이다. 이들은 시간적인 틀(단기, 중기, 장기)에 따라 각기 다르며, 특별한 기능과 각각의 기능을 수행하는 데 필요한 역할들을 제시하고 있으며, 결국 효율적인 의사소통의 중요성이 기능과 역할부분에서 크게 강조되고 있다(Nebel, 1993).

첫째는 단기적인 측면에서의 기능을 살펴보면, 단기적 기능들은 매일 매일의 양질의 고객 서비스, 원가조절, 이윤 극대화에 염두를 두는 것이다. 호텔 총지배인은 호텔의 자산에 대해서 직접적인 책임이 있기 때문에 여타 수익부문을 담당하고 있는 운영매니저와 마찬가지로 단기적 성과에 대해 상당한 부담을 안을 수 있다. 많은 호텔들은 조직적으로나 운영면에서 아주 복잡한 사업체이기에 다양한 일들이 계속적으로 동시에 발생한다. 이러한 중요한 사안들에 대해 호텔 총지배인의 기능은 부하직원들과 꾸준한 언어적 의사소통을 가지고 상호 작용하는 것이다.

둘째는 중기적인 측면에서의 기능을 살펴보면, 호텔 총지배인은 부하직원들을 훈련·개발하는 것 뿐만 아니라 호텔 전반에 대한 그들의 운영능력을 체계적으로 향상시킬 수 있는 계획과 프로그램을 세워야 한다. 그리하여 외부 환경 변화에 대해 모든 종업원들이 그러한 변화에 뒤떨어지지 않도록 호텔 서비스 전략과 조직구조를 잘 조화시켜 적응해 나가도록 해야 한다.

또한 총지배인은 의사소통 채널을 개발하여 호텔의 외부 환경에 대한 이해를 돕기 위해 관련 서비스 기업체와 같은 호텔의 특정영역에 이르기까지 의사소통 관계를 확장시켜야 한다. 그리고 호텔의 특정 계획과 프로그램을 성공적으로 수행하기 위해 우수한 전문가 집단과도 협력관계를 맺어야 한다.

셋째는 장기적인 측면에서의 기능을 살펴보면, 자본지출에 대한 결정은 호텔의 장기적인 생존성을 가능할 수 있는 중대한 사항이므로 호텔의 전략과 반드시 일치하여야 한다. 이러한 사항에 대한 총지배인의 기능은 최고층 혹은 소유주와의 상향식 의사소통을 가지는 것이다. 그리고 호텔의 경쟁적 운영 상황에 대한 판단의 원천으로서 동종업체들과도 의사소통관계를 맺어야 한다.

그리고 조직의 안정성과 호텔이 신중하게 계획한 전략적인 서비스 비전을 잘 조화시켜 조직의 생존성을 발전시켜야 한다. 이러한 안정성을 발전시키기 위해서는 인적자원의 훈련과 개발에 관한 지속적인 프로그램이 필요하다.

대부분의 중기적 목적 달성을 위한 인적자원 프로그램은 결국 장기적인 조직의 안정성과 생존성에 이익을 가져 올 것이

다. 호텔 조직의 안정성과 생존성은 모든 종사원들에게 지속적인 양질의 서비스 제공은 물론 매일 매일을 효과적으로 운영해 나갈 수 있도록 해준다.

첫째, 운영조정면에서의 총지배인의 역할은 당일 업무에 대한 지속적인 모니터와 정확한 정보를 전달하는 것이다. 관행화된 절차가 아닌 분쟁이 발생하였을 때는 이를 재빨리 조정할 수 있어야 하며, 이를 위해서는 조직 내부의 하향식 의사소통 방식이 필요하다. 그리고 종업원의 적재적소의 배치뿐만 아니라 단기적 성과 추구에서 발생할 수 있는 문제점들을 해결하기 위해 적절한 비율로 재정적 자원과 인력을 배치하여야 한다. 또한 매일 접촉하는 종업원들과 운영사항에 대해 리더십을 발휘하여야 한다.

둘째, 조직발전면에서의 총지배인의 역할은 호텔 내·외부의 정보를 수집하고 분석하여 부하직원들에게 전달하며, 전문경영인으로서 호텔의 서비스 전략과 효율적 운영을 위해 특별한 계획과 프로그램을 개발하여야 한다. 이런 계획과 프로그램에는 적절한 자원(재정적, 인적)의 배치도 포함되는 것이기 때문에 의사결정자로서의 기능도 수행하여야 한다. 부하직원 뿐만 아니라 모든 조직 구성원들이 그 계획과 프로그램을 전적으로 수용하여 호텔의 발전을 위해 그들이 기여할 수 있도록 확신을 가져다 줄 수 있는 리더십도 발휘하여야 한다.

셋째, 사업유지면에서의 역할은 조직의 안정과 성장을 위해 계획을 수립하고 호텔 내·외부 정보를 파악하여 상향식 의사 전달과 동시에 부하직원들에 대한 하향식 의사전달의 역할을 수행하여야 한다. 전문경영인으로서 경영능력을 개발하고 발전시켜야 한다.

2. 총지배인의 호텔종사원 관리영역

호텔기업 총지배인의 중요성과 그리고 기능과 역할에서 보듯이 복잡하고 치열한 경쟁에서 생존을 영위해 나가고 호텔기업의 합리적인 경영을 풀어나가기 위해서는 도전적 시대에 맞는 호텔 전문경영인으로서 총지배인이 바람직한 역할과 합리적인 기능을 최대한 살린 새로운 리더십을 발휘, 호텔의 미래에 대한 비전을 제시하고 생산성을 높이고 소유주와 종사원 모두에게 이익을 줄 수 있는 혁신적 호텔경영 방식으로 보다 활발하게 이끌어 나갈 필요가 있을 것이다.

따라서 전문경영인의 조건을 갖춘 총지배인 리더십의 영향이 호텔내의 구성원들 조직관리 분야에 국한되지 않고 소유경영주(owner) 및 호텔 내·외 환경전반에 걸쳐 필수적으로 끼쳐야 한다는 것이다.

따라서 호텔경영에 미쳐야 할 호텔 총지배인 리더십의 영역을 새롭게 구성해야 할 필요가 있으며, 이를 구체적으로 설정하면 다음과 같다.

이는 어느 기업에서나 부서간, 상하간 조직관리의 문제점이 항상 대두되고 있고 경영에서 가장 어려운 부문중의 하나이다. 특히 호텔산업은 서비스산업 중에서도 인적자원을 가장 강조하는 기업이기 때문에 인적자원을 어떻게 관리하느냐가 호텔의 성패를 좌우하는 중요한 요인이 된다. 따라서 호텔 조직의 구성원을 끌고 가고, 그 구성원 개개인의 총체적인 에너지 자원을 결집하여 통합된 가치로 창출하는 리더의 역할 즉, 총지배인의 역할은 호텔발전의 중요한 관건이 된다는 것이다.

3. 총지배인 관련 선행연구

가. 국내의 선행연구

표용태(1998)는 호텔경쟁력의 근간이 되는 리더십의 발휘를 위해 조직차원의 지속적인 교육과 개발기회를 제공해 주어야 하며, 리더십의 효과적인 정착을 위해 효율적인 평가와 보상제도 개발이 필요하다고 밝히고 있다. 또한 호텔종사원들을 리드하는데 거시적인 비전의 제시와 함께 인사조직 관리상에 중요성을 말하고 있다. 하지만 조사대상을 호텔종사원 개개인들에게만 국한시켜 이루어져 호텔 총지배인들이 인식하고 있는 리더십에 대한 개념은 언급이 되지 않고 있다.

강승권(1998)의 연구에서는 제주도내 호텔조직과 은행조직의 구성원들을 대상으로 리더십 유형과 조직유효성간의 관련성을 고찰하였는데, 호텔조직과 은행조직의 경영자나 관리자들은 부하직원들을 이끌어내는데 있어서 관계 지향적인 리더십 유형을 개발해 나가는 노력이 필요하다고 보고 있다. 이를 위해서 의사결정에 부하직원들을 적극 참여시키는 방안을 강구해야 하며, 상급자는 항상 부하직원들을 지원·격려해주고 의견을 존중하며 부하직원의 관심사가 무엇인지 파악하여 관심을 기울일 필요가 있다. 그리고 부하직원들이 직무를 수행할 때 발생하는 애로사항에 대한 해결을 위해 협력해주며, 부하직원의 능력향상을 위해 서로 노력해 주어야 한다는 것이다. 그러나 이 연구 또한 조직 종사원들에게만 조사대상을 국한시켰으며, 서비스 기업이라는 공통점에도 불구하고 호텔과 은행의 특수성이 배제되었다고 볼 수 있다.

이우상(1994)은 호텔 지배인의 리더십에 대한 종사원들의 만족도와 태도에 관한 차이를 밝히고, 그러한 차이를 보이는 중요한 요인들 중의 하나가 성격특성이라는 것을 입증시키고 있다. 따라서 호텔지배인들은 과거의 지휘, 감독이라는 단순한 리더십의 기능을 넘어서 종사원 개인들에 대한 성격특성을 이해하고 이에 적합한 리더십의 기능을 수행한다면 더욱 효과적일 것이라는 것을 시사해 주고 있다. 하지만 호텔조직의 서비스 직무수행이라는 직무상황에 대해서는 고려되었으나 기타의 상황적 요인들이 고려되고 있지 못하며, 연구대상자의 행동에 직접적인 영향을 미치고 있는 지배인의 리더십 유형은 분

석되었지만 개인적 속성에 대하여서는 밝혀지고 있지 않다는 점 등을 한계점으로 들 수 있다.

그러나 국내에서 선행된 리더십 연구의 다양성에도 불구하고 호텔조직을 대상으로 이루어진 선행적 연구가 거의 없었던 점을 고려해볼 때 이 연구가 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

홍성화(1999)는 변혁적 리더십 이론을 한국의 호텔기업을 대상으로 실증분석을 통해 기존의 거래적 리더십과 비교하여 그 유효성에 있어 어떠한 결과를 가져올 것인가를 제시하였다. 특히 변수의 도출에 있어서는 관광서비스 산업의 특성을 반영하고자 문헌분석을 통해 커뮤니케이션의 개방성이라는 변수를 추출하여 리더십 연구와 비슷한 결과를 보여주고 있으나 부분적으로는 차별화된 결과를 보여주고 있다. 한국호텔기업에서 변혁적 리더가 리더십 유효성과 조직성과에 많은 영향을 끼친다는 기존의 연구와 일치되는 결과를 보여주고 있으며, 변혁적 리더십을 발휘할수록 종사원들은 업무에 대한 만족도가 높아지는 것을 비롯하여 업무에 대한 동기부여가 되면서 추가적으로 노력을 통한 기대이상의 성과를 낳게 된다는 기존의 MLQ를 통한 연구와 일치한다. 또한 호텔발전에 강한 애착을 가지게 되며 호텔을 평생직장이라는 마음가짐을 갖게 되고 조직에 대해서도 긍정적인 태도를 가지면서 소속부서의 상사와 강한 유대감을 인식하게 한다는 것이다. 거래적 리더십 변수와 리더십 유효성과의 상관관계에 대한 연구를 보면, 상황적 보상 변수는 리더십 유효성 변수와 모두 정의 상관관계를 보여주고 있는 반면, 예외적 관리변수는 모두 부(-)의 상관관계를 보여주고 있다.

또한, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 구성변수를 회귀분석에 동시에 투입하여 거래적 리더십 변수의 예외적 관리변수를 제외하고는 거의 모든 리더십 구성변수가 리더십 유효성 변수와 유의한 관계를 보여주고 있어 기존의 연구와 일치되는 모습을 나타낸다. 그리고 변혁적 리더십 변수와 거래적 리더십 변수들과의 상대적인 영향력 비교에서 변혁적 리더십 구성변수가 거래적 리더십 구성 변수보다 리더십 유효성에 더 많은 영향력을 나타낸다.

리더십 유효성 변수를 종사원 만족과 리더십 유효성 인식으로 설정하였을 경우에는 변혁적 리더십 변수의 모든 구성변수가 거래적 리더십 구성변수보다 더 많은 설명력을 보여 주고 있다.

그리고, 기초통계분석에서 계층별 집단에 따라 리더십 유효성에 대한 평균값에 있어 유의한 차이를 보여 주고 있다. 분석 결과를 보면, 낮은 연령집단, 낮은 직급, 낮은 학력, 그리고 영업부서에 소속된 호텔 종사원들은 변혁적 리더십 구성변수와 더불어 거래적 리더십 변수의 구성변수인 상황적 보상변수와 비슷하게 밀접한 관계를 맺고 있다는 결과가 제시되었고, 높은

연령집단, 높은 직급, 높은 학력 그리고 관리부서의 호텔종사원들은 변혁적 리더십 구성변수와 밀접한 영향관계를 맺고 있음이 나타났다. 결국 이러한 결과에서 제시되는 시사점은 한국의 호텔기업에서 리더십을 적용할 때, 모든 종사원들에게 획일적인 리더십을 적용하기보다는 계층별 집단에 따라 유효하게 판단되는 리더십을 차별적으로 적용해야 함을 시사하고 있다.

나. 국외의 선행연구

'제임스 맥그리거번스는 거래적 리더십은 지도자가 여러 조직 구성원 주체들의 중개인 역할을 하여, 자리와 권력을 주고받으면서 이해관계를 조정하는 것은 조직지도자의 기본적인 일상적인 기능이고, 반면, 변혁적 리더십은 영웅이나 위인 이론과는 달리 대중을 변화의 과정에 참여시키고 조직이나 집단의 정체성과 능력을 고무시키는 역할을 강조한다. 중요한 것은 비전(VISION)을 제시하는 지도자의 능력이다. 그리고 이를 위해서는 구성원이 동의할 수 있는 가치와 도덕이 뒷받침되어야 한다. 그래서 변혁적 리더십은 '가치중립은 없으며, 도덕적 필연성을 가진 것으로 평가되어야 한다'고 주장한다.

Mintzberg(1973)는 지배인들에 관한 10가지의 일반적인 역할을 제시하여 개인, 전달자, 의사결정자의 3 부문으로 크게 분류를 해 놓았다. 이는 향후 총지배인에 관련된 연구(Ley, 1978)에 지대한 영향을 미쳤다.

워커(Walker, 1986)는 호텔조직의 리더십에 있어서 핵심은 조직의 다른 구성원들의 재능을 개발시키는 능력임을 강조하며, 리더십을 위해 적절한 기질을 나타내는 가장 중요한 요인들로서 자기통제성, 가치에 대한 감각성, 유인성, 명량성, 예민성, 아이디어 변호성, 자기 인식성, 형평성 등의 8가지의 요인을 제시하고 있다.

위트니(Whitney, 1988)는 관리유형을 통제적, 권위적, 관련적, 민주적, 주도적, 지도적 유형들로 분류, 각각의 유형에 대한 내용들을 제시하였다. 통제적 유형은 위기상황인 도산 위기와 같은 절대적 협력이 중대한 문제를 극복하는데 필요한 관리형태이며, 권위적 유형은 명확성과 높은 수준이라는 장점을 지니고 있으며, 따라서 이러한 유형은 경영인이 전문가적 자질을 요구하게 된다. 관련적 유형은 개인과 그룹이 조화를 이루어 업무를 수행할 때 가장 효율적이지만, 명확한 지도와 통제가 필요한 복잡한 상황이나 위기에는 덜 효과적이다. 민주적 유형은 의사결정 과정에 모든 사람을 포함시키는 의미이며, 주도적 유형은 종사원의 동기성이 높고 업무가 다소 독립적일 때 잘 이끌게 된다. 지도적 유형은 위기상황에서는 비효과적이지만, 종사원들로 하여금 그들 자신의 목표를 세우고 문제를 해결하게끔 한다. 이러한 관리유형들이 프라이베이트 크립의 환경에 실질적인 영향을 미친다고 주장하였다.

헤이맨(Heyman, 1992)은 서비스 기업의 품질경영을 위해

서는 개인적으로서 종사원들을 다루며 인간적 관심을 부여하여 팀을 강화하고 조직의 안정과 성장을 위한 토대를 제공할 수 있는 변혁적 리더십이 더 효과적이라고 주장하고 있다.

로날드(Ronald, 1992) 등은 서비스업에서 리더십과 관련 있는 세 가지의 표본을 밝혀 냈다. 이들의 연구결과에 의하면 신뢰성을 높이고, 안목을 넓히며 효과적인 의사소통과 인내하는 능력 등이 사실은 푸드서비스 기업에서의 유능한 리더를 위한 네가지 기본 자질이라고 주장하고 있다.

Nebel과 Ghei(1993)는 호텔 총지배인의 기능을 운영조정, 조직발전, 사업유지로 분류하고 각각의 분류에 따른 총지배인의 역할을 제시하였다. 이 연구에서 그들은 총지배인의 리더로서의 역할은 다른 무엇보다 하향식 의사소통과 상향식 의사소통이며 이는 내부 종사원과 소유주 그리고 호텔의 외부환경과의 상호작용을 위해 반드시 중요하다고 밝히고 있다.

III. 실증 분석

1. 조사설계 및 방법

본 조사의 목적은 한국의 관광호텔에서 전문경영인으로 실제적으로 호텔기업을 이끌어 가는데 총지배인의 역할이 시적으로 매우 중요하다는 인식에 바탕을 두고 있다.

따라서 이론적으로 탐색되고 호텔실태조사에서 도출된 관광호텔의 보다 나은 경영성과에 바람직한 총지배인 리더십이 미치게 될 호텔종사원 관리관계를 중심으로 호텔Owner 관리관계, 호텔내·외부환경 관리관계 연구모형에 초점을 맞추어 조사함으로써 지금까지의 한국식 전통적인 소유주(owner) 중심의 경영에서 탈피하여 향후 한국호텔기업의 미래지향적인 전문가 중심의 변혁적이고 서비스 리더십을 요구하는 총지배인의 새로운 리더십 모형을 만드는 연구목적은 달성하려는데 있다. 이러한 조사결과는 호텔종사원 관리에 대한 호텔총지배인의 발전적 리더십모형을 개발하여 새로운 호텔 이미지로 한국관광호텔 경영에 일조 하는데 기여하게 될 것이다.

가. 표본추출 및 조사방법

첫째, 조사대상 호텔의 선정은 아직까지 전통적인 한국식 소유주(owner) 호텔경영기법과 그 상황하에서 총지배인의 리더십이 수행되고 있는 서울지역 소재 특2급 관광호텔로 한정하였는데, 이들 호텔들이 한국호텔 총지배인의 리더십 유형을 한눈에 나타내어 비교하고 그 역할을 규명하는데 효과적이라고 판단하였기 때문이다.

둘째, 조사대상은 호텔의 경영방향 및 흐름을 이해하며 총지배인과 직·간접적인 하부관계에 있는 5년 이상 된 전 부서 호텔종사원을 대상으로 하였다. 또한 현재 서울시내 특2급 호텔

이 기존 한국식 소유주 호텔경영 하에서 총지배인급으로써 업무를 수행하고 있는 자에 대하여 실제의 현재상황과 앞으로 나아가야 할 방향을 면접조사로 실시하였다.

셋째, 설문 조사기간은 2007년 4월 25일부터 5월 20일까지 26일간에 걸쳐 실시하였다. 호텔종사원 설문조사는 연구자가 해당호텔 중간관리자급 1-2명을 선정하여 본 조사의 목적과 취지를 충분히 교육한 후 30부씩 배포하였다. 일정 조사기간 동안 선정직원이 각 부서 및 직급별로 골고루 배포하여 수거토록 부탁하였으며, 이를 약속된 날짜에 연구자가 직접 방문하여 수거하는 방법을 사용하였다.

넷째, 표본의 크기 및 설문지 회수현황은 배포된 설문지 390부 중 352를 회수하였으며, 이 중에서 응답이 부실한 것과 응답의 신뢰도가 떨어진다고 판단되는 23부를 제외하여 최종 유효 표본을 329부(채택률 84.4%)로 확정하여 실증분석에 사용하였다.

나. 설문지 구성과 변수의 측정

본 연구의 설문지는 연구목적을 달성하기 위하여 제시한 연구모형을 토대로 다음과 같은 변수들을 포함하였다. 설문지는 크게 3 부분으로 나누어 구성하였다. 설문지의 I 번은 호텔 총지배인에 대한 일반적인 평가항목으로 현재 호텔종사원이 직접 판단하고 있는 11개 문항으로 구성되어 있고, II 번은 호텔 경영성과에 미치는 총지배인의 리더십이 호텔종사원 관리에 얼마나 중요성을 가져야 하는지와 관련한 항목들이고, III 은 조사대상자의 일반적 특성에 관한 질문으로 구성되어 있다.

다. 자료의 분석방법

본 연구에서 수집된 자료에 대한 분석방법은 통계적 방법을 적용하였는데, 통계처리하는 데이터 코딩(data coding) 과정을 거쳐, SPSS(statistical package for the social science) 통계 패키지 프로그램을 활용하여 분석하였다.

[표 1] 설문지의 구성과 측정척도

구성내용		문항수	측정척도
구성개념	구성요인		
I. 총지배인의 일반적 평가	호텔종사원의 현재 재직중인 총지배인에 대한 일반적 자질 및 능력 평가	11	7점척도
II. 호텔종사원 관리	종사원 근무여건관련	5	7점척도
	종사원 채용·교육과 관련	5	
	종사원에 대한 권한위임 관련	5	
	종사원 임금관련	6	
	종사원 갈등관리 관련	7	
	종사원 직무신뢰 관련	3	
III. 조사대상자의 일반적 특성	성별, 연령, 학력, 직위, 월평균 소득, 소속부서, 호텔근무경력	7	명목척도
총 문항수		48	

수집된 자료의 분석을 위해 기술적 통계(descriptive statistics)는 모든 변수의 빈도분석표와 기술통계량을 제공받 고자 단순빈도(simple frequency), 평균(mean), 표준편차 (std.), 변화량계수(CV), 또한 연구의 표본이 적합한지를 검증 하기 위해 표본적합도(MSA: measure of sampling adequacy) 분석 등을 활용하였으며, 다변량 통계분석으로는 요인분석(factor analysis), 일원분산분석(one-way ANOVA) 등을 적용하였다.

2. 표본의 특성과 측정변수의 기초통계

가. 표본의 구성과 일반적 특성

조사대상 서울지역 특2급 호텔 13개를 대상으로 유효표본 329명의 표본의 일반적 특성을 분석하기 위하여 빈도분석 (frequency analysis)을 실시한 결과로 첫째, 표본응답자의 성별에 있어서는 총 응답자 329명 중 남자가 253명으로 76.9% 이고, 여자가 76명으로 23.1%를 차지하는 것으로 나타났다. 둘째, 연령에 있어서는 20대가 79명으로 24.0%로 조사되었으며, 조사표본 중 30대가 절반 이상을 차지하는 176명으로 53.5%, 40대는 71명으로 21.6%, 50대 이상의 조사대상자는 3 명으로 0.9%를 차지하는 것으로 나타났다. 셋째, 학력에 있어서는 고졸이하의 표본이 39명으로 11.9%이고, 전문대학 졸업 이 155명 47.1%였으며, 대학교 졸업 대상자는 106명에 32.2%, 대학원 이상은 29명으로 8.8%로 조사되었다. 넷째, 조사대상 자가 근무하고 있는 현재 호텔의 직책을 살펴보면 사원이 84 명으로 25.6%이고, 주임급이 70명에 21.3%, 계장/대리급이 113명에 34.5%로 나타났으며, 과장/차장급이 53명에 16.2%이 고, 그리고 부장급 이상이 8명에 2.4%로 나타났다. 다섯째, 조 사대상자의 월 평균 소득에 있어서는 150만원 이하가 27명으 로 8.2%, 151만원 이상 200만원 이하가 148명에 45.0%, 200만 원 이상 250만원 이하가 93명에 28.3%, 251만원 이상 300만원 이하가 47명에 14.3%로 나타났으며, 300만원 이상이 14명에 4.3%로 조사되었다.

여섯째, 표본 조사대상자의 근무부서는 객실부문이 99명에 30.5%, 식음료 부서가 116명에 35.7%, 조리부서가 20명에 6.2%, 부대업장이 7명에 2.2%, 그리고 관리부서가 46명에 14.2%, 호텔의 시설 및 영선부서가 4명에 1.2%, 기타로는 관 측·당직·임원 등이 33명에 10.2%를 차지하였다. 일곱째, 근 무경력으로는 5년 미만 종사원은 본 설문의 특성 상 조사표본 대상으로 제외시켰다. 따라서 조사대상자의 5년 이상 10년 이 하 근무경력자가 204명으로 61.9%, 11년 이상 15년 이하가 70 명에 21.3%, 16년 이상 20년 이하근무자가 39명에 11.7%, 21 년 이상 근무자가 16명에 4.8%로 조사되었다.

나. 신뢰성 분석

본 연구에서 연구목적에 효율적으로 달성하기 위해 관광호텔 총지배인 리더십이 호텔경영관리에 미치는 중요성에 관한 조사대상자들의 인식도를 파악하기 위해 다음 [표 2]와 같이 측정변수의 기초통계를 분석하였다. 우선 측정변수로서 각 개별 연구변수 및 요인들에 대한 평균(mean) 및 표준편차(std. deviation)를 구하였다.

설문지 문항간에 대한 신뢰도를 측정하기 위하여 내적일관성(internal consistency reliability)을 고려하는 크론바흐 알파(Cronbach's α) 측정방법을 사용하여 신뢰도를 검증하였다. 크론바흐 알파(Cronbach's α)계수는 0 과 1 사이의 값을 가지며, 1에 가까울수록 신뢰도가 높다는 것을 의미한다. 일반적으로 사회과학 분야의 경우 α 값이 0.70 이상이면 신뢰도가 높다고 하며(김충련, 1997), 집단수준의 경우 0.60 이상이면 신뢰도가 높다고 할 수 있다.

본 연구의 측정항목 신뢰도 분석결과 [표 2]에 나타난 바와 같이 신뢰성 Cronbach's α 계수는 총지배인의 일반적 자질 및 능력을 평가하는 전체항목이 0.9432로 나타났고, 호텔종사원 관리요인 전체는 0.9763이고 그리고 세부항목으로 근무여건은 0.9069, 채용 및 교육은 0.9188, 권한위임은 0.9309, 임금관련은 0.9322, 갈등관리는 0.9328, 직무신뢰는 0.8995로 나타났으며, 호텔내부환경 관리요인 전체는 0.9649이고 그리고 세부항목으로 대외관공서관리는 0.8655, 이미지관리는 0.8099, 대고객관리는 0.9110, 관광관련기업은 0.8703으로 나타났으며, 마지막으로 호텔Owner 관리요인 전체는 0.9146이고 그리고 세부항목으로 권한위임관계는 0.8657, 시설투자관계는 0.8481, 경영정책관리는 0.8626으로 나타났다.

측정결과의 신뢰도 알파 값들은 0.90이상으로 매우 높게 나타나 측정항목들의 동질성이 높고 척도들의 내적 일치성도 유효함이 검증되었다.

[표 2] 측정변수의 기초통계

이론 변수	측정 변수	항목	개별 평균	표준 편차	전체 평균	corrected item total correlation	' α ' if item deleted	전체 신뢰도 (α)
총 지배인 평가	자질 및 능력	Lea 1	4.47	1.52	4.49	0.7900	0.9363	0.9432
		Lea 2	4.45	1.59		0.7456	0.9381	
		Lea 3	4.62	1.56		0.7729	0.9370	
		Lea 4	4.35	1.53		0.7992	0.9360	
		Lea 5	4.43	1.52		0.7424	0.9382	
		Lea 6	5.02	1.51		0.7581	0.9376	
		Lea 7	5.10	1.53		0.5722	0.9447	
		Lea 8	4.26	1.47		0.7343	0.9385	
		Lea 9	4.76	1.53		0.7835	0.9366	

호텔 종사원 관리	근무 여건	Lea10	4.74	1.63	5.81	0.7783	0.9368	0.9069
		Lea11	4.17	1.61		0.7907	0.9362	
	A1	5.87	1.31	0.7324	0.8911			
		A2	5.94	1.19	0.8023	0.8771		
		A3	5.84	1.35	0.8155	0.8729		
		A4	5.95	1.20	0.7970	0.8780		
		A5	5.48	1.33	0.6793	0.9029		
	채용 교육	B1	5.88	1.25	5.82	0.8040	0.8972	
		B2	5.93	1.27	0.8337	0.8910		
		B3	5.98	1.25	0.7882	0.9003		
		B4	5.65	1.28	0.8067	0.8965		
		B5	5.67	1.32	0.7188	0.9146		
	권한 위임	C1	5.49	1.22	5.62	0.8236	0.9138	
		C2	5.64	1.15	0.7932	0.9196		
		C3	5.66	1.24	0.8363	0.9114		
		C4	5.57	1.20	0.8244	0.9136		
		C5	5.74	1.16	0.8089	0.9166		
	임금 관련	D1	5.90	1.26	5.87	0.8275	0.9153	
		D2	5.99	1.19	0.8159	0.9172		
		D3	5.87	1.30	0.7673	0.9230		
		D4	5.79	1.36	0.7742	0.9225		
		D5	5.84	1.29	0.8010	0.9186		
		D6	5.90	1.27	0.8137	0.9170		
	갈등 관리	E1	5.59	1.20	5.73	0.7895	0.9213	
		E2	5.79	1.14	0.8226	0.9186		
		E3	5.69	1.21	0.8245	0.9180		
		E4	5.85	1.22	0.7433	0.9257		
E5		5.77	1.31	0.7987	0.9206			
E6		5.57	1.22	0.7348	0.9265			
E7		5.88	1.19	0.7692	0.9232			
직무 신뢰	F1	5.82	1.12	5.94	0.8017	0.8523		
	F2	5.97	1.03	0.8147	0.8444			
	F3	6.05	1.14	0.7848	0.8681			

3. 타당성 검증

본 연구에서의 타당성 검증은 요인분석 방법을 활용하였다. 특히 타당성 검증을 위한 요인분석은 변수들간의 관계를 찾아 낼 때 사용하게 되는데, 즉 기본 원리는 항목들간의 상관관계가 높은 것끼리 하나의 요인으로 묶어 내어 동일한 개념을 측정하는 것으로 간주되며, 요인들간에 상호 독립성을 유지하도록 하는 것으로 서로 상이한 개념이 된다. 따라서 요인내(factor-within) 항목들은 집중타당성을 유지하고 요인간(factor-between)에는 판별타당성이 유지되는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 요인분석은 정보손실을 가져오기도 하나 잠재 체계(underlying dimension)를 발견·활용케 해준다. 즉 요인분석은 자료를 보다 쉽게 이해하는데 용이하다.

본 연구에서의 요인분석은 주성분 분석(principal component analysis)을 이용하였고, 요인적재량의 단순화(요인 적재치 높이기)를 위해서 직각회전(orthogonal rotation) 중 베리맥스 회전(varimax rotation)을 실시하였다. 또한 요인의 점수는 아이겐 값(eigen-value)이 '1' 이상 되는 요인의 수에 의해 결정하였다.

관광호텔의 총지배인 리더십모형의 선행연구로부터 추출된

31개의 호텔종사원관리 변수에 대한 요인분석 결과는 다음 [표 3]에서 보는 바와 같이 4개의 요인으로 추출되었다. 4개의 요인은 아이겐 값이 '1' 이상이 되는 것에 근거하여 추출하였다. 결과에서 우선 공통성인 커뮤니티(communality)를 보면 각 변수의 변량은 54%에서 81%까지 설명되었고, 요인들이 각각 58.54%, 5.11%, 4.06%, 3.73%를 설명하여 전체변량은 71.44%가 설명되었다. 그리고 요인별 신뢰도 계수(reliability alpha)는 0.93 이상이며, 평균값은 5.61에서 5.87까지로 나타났다. 또한 요인분석 결과에 대한 표본적합도는 0.965로 나타났는데, 전술한 바와 같이 대략 0.8 이상이면 좋은 통계량으로 간주됨으로 표본전체에 대한 요인분석 결과는 상당히 좋은 결과라 할 수 있다.

호텔종사원관리 변수에 대한 요인분석 결과로 얻어진 4개의 요인은 '커뮤니케이션 및 직무이해', '종사원 직무환경', '종사

원 임금', '종사원 권한위임' 요인으로 각각 명명하여 요약 될 수 있다. 관광호텔 총지배인 리더십이 호텔경영관리에 미치는 영향요인 중에서 호텔종사원 관리 변수들에 대한 요인분석 결과 단일차원이 아닌 4개의 독립된 요인으로 구분되었으므로 판별타당성이 있다고 할 수 있으며, 요인적재량에 있어서도 B5항목과 B4항목을 제외한 대부분의 항목들이 0.6 이상으로 나타나 집중타당성이 분명히 있는 것으로 파악 할 수 있다. 이 요인분석 결과 호텔종사원에 대한 '근무여건'과 '종사원 채용·교육'이, 그리고 '종사원 갈등관리'와 '직무신뢰'가 각각 개별적 요인으로 구분되지 아니하고 '종사원 직무환경'으로 그리고 '커뮤니케이션 및 직무이해'로 하나의 차원으로 합쳐져 나타난 것이 특징이라 할 수 있다.

호텔경영성과에 미치는 총지배인리더십 영향요인 중에서 첫째, 호텔종사원 관리 부문에서는 31개의 개별항목으로부터 요

[표 3] 호텔종사원 관리에 대한 요인분석 결과

전체 설명력 : 71.44%

요인	구분	요인 적재치	communality	eigenvalues	분산 설명력(%)
요인 1 : 커뮤니케이션 및 직무이해					
E3. 동료직원간 상호이해 증대를 위한 노력		0.762	0.744	18.149	58.54
E2. 부서간 협조를 위한 노력		0.741	0.758		
E6. 규정 및 규칙준수 요구		0.718	0.665		
E7. 종사원 의견수렴 및 조언청취		0.696	0.715		
E4. 종사원과 고객 간의 관계		0.687	0.637		
F2. 자기직무에 대한 신뢰		0.673	0.675		
E5. 원활한 의사소통을 위한 노력		0.671	0.697		
E1. 종사원 상하간 의사소통에 기여		0.659	0.690		
F1. 종사원 직무에 대한 이해		0.655	0.663		
F3. 종사원 직무에 대한 긍정적인 평가		0.619	0.664		
요인 2 : 종사원 직무환경					
A2. 직무에 대한 만족감 및 성취감부여		0.744	0.758	1.583	5.11
A1. 복리후생 및 안전관리		0.735	0.698		
B1. 채용의 공정성 및 합리성		0.679	0.701		
A3. 안정적 고용보장		0.678	0.732		
B2. 직무와 적성에 맞는 인사배치		0.664	0.762		
A4. 능력개발 및 능력발휘의 환경조성		0.654	0.700		
B3. 인사고과의 형평성 및 객관성		0.650	0.731		
A5. 종사원 신상에 대한 이해		0.570	0.543		
B4. 교육내용 및 방법의 적절성		0.515	0.694		
B5. 서비스 실무교육의 반복		0.467	0.536		
요인 3 : 종사원 임금					
D4. 타 호텔과의 임금수준 조정		0.772	0.746	1.258	4.06
D5. 종사원간 임금수준 적정화		0.768	0.776		
D6. 임금인상의 시기와 기준의 적정성		0.765	0.774		
D2. 목표달성에 대한 임금보상		0.681	0.747		
D3. 능력에 따른 보수지급		0.650	0.688		
D1. 채용시 적정임금 책정		0.647	0.777		
요인 4 : 종사원 권한위임					
C3. 권한위임에 대한 동기부여 및 독려		0.743	0.807	1.157	3.73
C4. 위임한 권한에 대한 자문 및 정보 제공		0.725	0.789		
C2. 위임한 권한에 대한 관리 및 감독		0.702	0.736		
C1. 권한위임 범위의 적절성		0.696	0.781		
C5. 권한위임 환경조성(적절한 직무역량 부여)		0.658	0.763		

주) 전체표본적합도(MSA : Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy)는 0.965임

인분석 결과 '종사원 근무여건' 관련 요인항목 변수들과 '종사원 채용·교육' 요인과 관련한 변수들이 '종사원 직무환경' 요인으로 새롭게 만들어졌으며, '종사원갈등관리' 관련한 항목과 '종사원 직무신뢰'와 관련한 항목들이 '커뮤니케이션 및 직무이해'의 새로운 요인으로 도출되었으며, '종사원 임금'과 관련한 항목들과 '종사원 권한위임' 관련 항목들은 그대로 '종사원 임금' 요인과 '종사원 권한위임' 요인으로 4개의 요인으로 추출되었다.

IV. 총지배인 리더십 중요도 분석

변수들에 대한 요인분석 결과에서 새롭게 독립적으로 묶여져 추출된 요인별로 호텔경영성과에 미치는 총지배인의 리더십의 중요성을 호텔종사원 관리요인 중에서 어떤 항목이 더 중요한가에 대한 표본전체에 대하여 평가한 결과를 다음 [표 4] 커뮤니케이션 및 직무이해 중요도, [표 5] 종사원 직무환경 중요도, [표 6] 종사원 임금 중요도, [표 7] 종사원 권한위임 중요도에서 그 중요도를 설명하고 있다. 전체적으로 평균값은 '커뮤니케이션 및 직무이해' 중요도가 5.80, '종사원 직무환경' 중요도가 5.82, '종사원 임금' 중요도가 5.88, '종사원 권한위임' 중요도가 5.62로 나타났으며, 그 중 '종사원 임금' 요인의 중요도가 가장 높게 평가되었다.

1. 커뮤니케이션 및 직무이해에 대한 중요도

[표 4]에서 호텔종사원 관리요인 중 커뮤니케이션 및 직무이해 요인에서 '종사원 직무에 대한 공정한 평가' 항목의 평균값(mean)이 6.05로 총지배인 리더십에서 가장 중요하게 가져야 할 항목으로 평가되었으며, 그 다음으로 '자기직무에 대한 신뢰'가 5.97, '종사원 의견수렴 및 조언청취'가 5.88, '종사원과 고객간의 관계' 5.85 순으로 중요도가 평가되었다. 그리고 전체평균은 5.80으로 중요도가 높게 나타났다.

[표 4] 커뮤니케이션 및 직무이해 중요도

측정변수	mean	std. deviation	전체 평균
NA1. 종사원 상하간 의사소통에 기여	5.59	1.20	5.80
NA2. 부서간 협조를 위한 노력	5.79	1.14	
NA3. 동료직원간 상호이해 증대를 위한 노력	5.69	1.21	
NA4. 종사원과 고객간의 관계	5.85	1.22	
NA5. 오너와 종사원간의 원활한 의사소통을 위한 노력	5.77	1.31	
NA6. 규정 및 규칙준수 요구	5.57	1.22	
NA7. 종사원 의견수렴 및 조언청취	5.88	1.19	
NA8. 종사원 직무에 대한 이해	5.82	1.12	
NA9. 자기직무에 대한 신뢰	5.97	1.03	
NA10. 종사원 직무에 대한 공정한 평가	6.05	1.14	

2. 종사원 직무환경 항목에 대한 중요도

[표 5]의 호텔종사원 관리요인 중 종사원 직무환경 요인에서 '인사고과의 형평성 및 객관성' 항목의 평균값(mean)이 5.98로 총지배인 리더십에서 가장 중요하게 가져야 할 항목으로 평가되었으며, 그 다음으로 '능력개발 및 능력발휘의 환경조성'이 5.95, '직무에 대한 만족감 및 성취감 부여'가 5.94, '직무와 적성에 맞는 인사배치'가 5.93 순으로 중요도가 평가되었다. 그리고 전체평균은 5.82로 중요도가 상당히 높게 나타났다.

[표 5] 종사원 직무환경 중요도

측정변수	mean	std. deviation	전체 평균
NB1. 복리후생 및 안전관리	5.87	1.31	5.82
NB2. 직무에 대한 만족감 및 성취감부여	5.94	1.19	
NB3. 안정적 고용보장	5.84	1.35	
NB4. 능력개발 및 능력발휘의 환경조성	5.95	1.20	
NB5. 종사원 신상에 대한 이해	5.48	1.33	
NB6. 채용의 공정성 및 합리성	5.88	1.25	
NB7. 직무와 적성에 맞는 인사배치	5.93	1.27	
NB8. 인사고과의 형평성 및 객관성	5.98	1.25	
NB9. 교육내용 및 방법의 적절성	5.65	1.28	
NB10. 서비스 실무교육의 반복	5.67	1.32	

3. 종사원 임금을 대한 중요도

[표 6]의 호텔종사원 관리요인 중 종사원 임금 요인에서 '목표달성에 대한 임금보상' 항목의 평균값(mean)이 5.99로 총지배인 리더십에서 가장 중요하게 가져야 할 항목으로 평가되었으며, 그 다음으로 '채용 시 적정임금 책정'과 '임금인상의 시기와 기준의 적정성'이 5.90 순으로 중요도가 평가되었다. 그리고 전체평균은 5.88로 호텔종사원 관리요인 중에서 중요도가 가장 높게 나타났으며, 이것은 역시 호텔기업에서 총지배인 리더십이 효율적으로 발휘되기 위해서는 종사원 임금부분에 지대한 관심을 가져야 할 것으로 분석된다.

[표 6] 종사원 임금 중요도

측정변수	mean	std. deviation	전체 평균
NC1. 채용시 적정임금 책정	5.90	1.26	5.88
NC2. 목표달성에 대한 임금보상	5.99	1.19	
NC3. 능력에 따른 보수지급	5.87	1.30	
NC4. 타 호텔과의 임금수준 조정	5.79	1.36	
NC5. 종사원간 임금수준 적정화	5.84	1.29	
NC6. 임금인상의 시기와 기준의 적정성	5.90	1.27	

4. 종사원 권한 위임에 대한 중요도 분석

[표 7]의 호텔종사원 관리요인 중 종사원 권한위임 요인에서 '권한위임 환경조성' 항목의 평균값(mean)이 5.74로 총지배인 리더십에서 가장 중요하게 가져야 할 항목으로 평가되었으며, 그 다음으로 '권한위임에 대한 동기부여 및 독려'가 5.66, '위임한 권한에 대한 관리 및 감독'이 5.64 순으로 중요도가

평가되었다. 그리고 전체평균은 5.62로 중요도가 나타났다.

[표 7] 종사원 권한위임 중요도

측정변수	mean	std. deviation	전체 평균
ND1. 권한위임 범위의 적절성	5.49	1.22	5.62
ND2. 위임한 권한에 대한 관리 및 감독	5.64	1.15	
ND3. 권한위임에 대한 동기부여 및 독려	5.66	1.24	
ND4. 위임한 권한에 대한 자문 및 정보 제공	5.57	1.20	
ND5. 권한위임 환경조성(적절한 직무 역량 부여)	5.74	1.16	

V. 결 론

21세기형 리더는 권위와 파워를 낮추고 팀을 최고로 여기는 섬기는 리더를 요구한다. 훌륭한 리더자는 아랫사람에게 존중심을 가질 수 있어야 한다. 이는 권한위임(empowerment)을 의미하기도 한다. 종사원들이 경탄스러워 하는 총지배인들은 그들의 권한을 위임하고, 부하들로 하여금 스스로 권한이 있고 유능하다는 감정을 갖게 해 주며, 그들로부터 창의성과 책임감을 최대한 끌어내어 그들의 행동이 끊임없이 변화하도록 만드는 사람이다.

구성원들에게 책임감을 더 많이 느끼도록 하는 것은 쉬운 일이 아니다. 대다수의 하위직 구성원들은 지시받은 대로만 일하는 것에 너무나 익숙해져 있으며, 수많은 관리자들은 부하직원들을 기계 다루듯이 대하여 사사건건 통제하고 있다. 그러나 구성원들에게 직접 문제를 정의하고 해결책을 모색하도록 주도권을 부여하기 위해서는 경영진이 통제보다는 지원을 하는 방법을 배워야 할 필요가 있다. 반면 종사원들은 스스로 책임을 지는 방법을 배워야 할 것이다.

그리고 총지배인은 조직 전체의 자신감을 개발해야만 한다. 사람들은 날 때부터 자신감을 갖고 있는 것은 아니다. 심지어 가장 확신에 차 있는 사람들도 차도 회의적인 태도를 보일 수 있다. 자신감은 성공, 경험, 조직환경에서 나오는 것이다. 올바른 리더가 해야 할 가장 중요한 역할은 사람들에게 확신을 심어주는 것이다. 자신감을 얻은 종사원들은 기꺼이 위험을 감수하고 책임감을 느끼게 된다. 총지배인은 그들이 실수할 때 도와주는 역할을 맡아야 한다. 인간본성의 사회적 측면을 강조하고, 개인의 재능이 결실을 맺을 수 있도록 도와주고 새로운 가치를 창출하고 모든 사람들이 최대한의 강점을 발휘할 수 있도록 그들의 제반 활동들을 열정과 결합하는 것 바로 이것이 호텔에서 종사원관리의 위대한 총지배인의 경영의 목적이 될 것이다. 그러므로 일반기업 개념의 조직관리자를 각각의 모양을 가진 인격체를 통합시켜 목표를 달성하는 코치나 감독이라면, 호텔기업에서 인적 주요 서비스자원을 관리하는 총지배인은 옥토를 조성하는 농부라고 말하고 싶다. 다시 말해 몸소 실

천하고 본을 보여줌으로써 신세대의 내면에 잠재한 선(善)함을 찾아내는 일일 것이다.

따라서 도전적인 시대에 한국식 경영의 전형적인 호텔기업이 시대에 편승한 이미지와 성장의 모토로 새롭게 총지배인 리더십의 발전적 방향을 위한 호텔종사원 관리관계는 실증분석 결과에서 평가된 것과 같이 아래로부터의 경영실천을 위한 커뮤니케이션 및 직무이해, 창조적인 종사원 직무환경, 경쟁력 있는 종사원 임금, 발전적인 종사원 권한위임 요인들과 표출된 세부항목들을 새로이 인식하고 결집시켜 호텔종사원 관리적 새로운 기업문화의 틀을 반드시 실행해 나가야 할 것이다.

■ 참고 문헌 ■

- [1] 김경덕·황재선, 서비스경영문화(서울: 학문사, 2000)
- [2] 김동수, "인터넷 관광정보유형이 이용객의 태도에 미치는 영향," 한국관광정보학회, 관광정보연구 제 13호, 2003
- [3] 강승권, "경영자 리더십 유형이 조직유형성에 미치는 영향," 경영학연구 제3권 제1호, 제주경영학회, 1998
- [4] 남택영, 호텔서비스 경영론(서울: 두남출판사, 2004)
- [5] 이선희·이병윤, "한국관광호텔의 경영성과측정에 관한 연구," 여행학연구 제10호, 한국여행학회, 1999
- [6] 이임정, "변혁적 리더십의 유효성에 관한 실증적 연구," 명지대학교 대학원 박사학위논문, 1994
- [7] 표성수·장혜숙, 최신관광계획개발론(서울: 형성출판사, 1998)
- [8] 표용태, "리더십유형 조직몰입 응집력 이직의도의 관계에 관한 연구," 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1998
- [9] 홍성화, "한국호텔기업에 있어서 변혁적 리더십의 유효성," 한양대학교 대학원 박사학위논문, 1999
- [10] Ferguson, D. H., & Berger, F. "Restaurant managers: What do they actually do," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 23, No.1., 1984
- [11] Heyman, K. "Quality Management : A Ten-point Model," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33, No.6, 1992
- [12] Nebel III, E. C., & Ghei, A. "A Conceptual Framework of the Hotel General Manager's Job," *Hospitality Research Journal*, 1993
- [13] Ronald, F. C., Michale. P. S., & Mark, E. P., Food-Service Leadership: Could Attila Run a Restaurant?, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33, No.1, Feb 1992
- [14] Rutherford, D. G., Hotel Management & Operations 2nd Ed, New York: Van Norstrand Reinhold, 1995
- [15] Walker, R. G. "Wellsprings of Managerial Leadership," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 27, No.2, August 1986